



**Школа экспорта РЭЦ**



**РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТНЫЙ ЦЕНТР**

## **АНТИКРИЗИСНЫЙ КЕЙС**

**БЛОК «КОММУНИКАЦИЯ»**



**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
МАТЕРИАЛ:  
ЭФФЕКТИВНЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ ПРИ  
ЭКСПОРТЕ**



Заключению внешнеторгового контракта предшествуют многочисленные формы делового общения с зарубежными партнерами, на которых обсуждаются различные вопросы возможного будущего контракта купли-продажи: деловая переписка, телефонное общение, деловые встречи, переговоры, участие в конференциях, международных выставках. От того, насколько грамотно организован коммуникативный процесс с учетом вышеперечисленных форм с представителями иностранных компаний, насколько у российских сотрудников внешнеторговых организаций сформированы навыки и умения в использовании системы приемов эффективного общения, во многом зависит успех подписания внешнеторговой сделки и дальнейшее развитие стратегических контактов.

## **ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ. ИНТЕРЕСЫ И ПОЗИЦИИ СТОРОН**

Ведущей формой заключения внешнеторговых сделок являются переговоры. Деловые переговоры - специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности.

**Переговоры** - это средство взаимосвязи между субъектами (людьми, компаниями и т.д.), предназначенные для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников.

Успех переговоров – результат кропотливой предварительной подготовки, сбора и анализа большого массива материала, четкого понимания целей и границ, умения выстраивать переговорный процесс участниками. В конечном итоге – успех переговоров зависит от того. Как сработали все элементы процесса.

**Выделяется пять основных структурных элементов переговоров:**

1. Предмет переговоров;
2. Участники переговоров;
3. Цели;
4. Стратегии;
5. Результаты переговоров.

**Предмет переговоров** – это проблема или тема обсуждения, которая и объединяет, и разделяет субъектов процесса для разрешения которой требуется их совместное участие.

Второй структурный элемент переговоров — это их **участники**. Существует минимум два вида участников переговоров: прямые участники (выразителей интересов – переговорщики, эксперты) и непрямые участники.

Третий структурный элемент переговоров – это **цели участников**. Цели переговоров выражают интересы участников в виде ожидаемых или желаемых результатов переговоров.

Верхнеуровнево можно выделить две основных цели переговоров:

- Поиск способов решения проблемы;



- Взаимодействие между участниками.

**Стратегия переговоров** – следующий элемент структуры. Стратегический выбор сторон во многом определяется такими факторами, как степень информационной неопределенности, а также анализом возможных приобретений и потерь в ходе переговоров.

Выбор стратегии напрямую влияет на качество результата, либо на его отсутствие. В одном случае наша стратегия переговоров может быть направлена на достижение наилучшего результата любой ценой, в другом случае, мы можем быть заинтересованы в сохранении отношений, независимо от результата переговоров

Самая распространенная классификация переговорных стратегий была представлена специалистами **Гарвардского переговорного проекта** (win-win). **(Книга «Путь к согласию или Переговоры без поражений»)**

Согласно win-win классификации, существуют четыре основных стратегии:

- Победа-поражение (win-lose);
- Поражение-победа (lose-win);
- Поражение-поражение (lose-lose);
- Победа-победа (win-win).

Как видно, **определение стратегии** происходит исходя из двух параметров: **важность отношений и важность результата:**

Стратегия переговоров Соперничество

**Победа-поражение** (win-lose). Данная стратегия направлена исключительно на победу над оппонентом, который воспринимается как противник.

Используется, когда наиболее важен результат, а возможность испортить отношения с другой стороной не имеет значения. Переговорщик, настроенный на Соперничество, зачастую готов использовать любые доступные способы получить желаемое соглашение, в том числе и приемы манипуляций. Самые распространенные ситуации, когда применяется стратегия Соперничество, это одноразовые сделки купли-продажи: важна цена, а не отношения с покупателем, которые не будут продолжены.

Стратегия переговоров Приспособление

**Поражение-победа** (lose-win). Применение стратегии Приспособление в переговорах ведет к тактическому «поражению» вашей стороны и победе оппонента (lose-win). Эта стратегия используется, когда наиболее важны отношения, а результатом переговоров, на данном этапе, можно поступиться. Например, вы хотите заключить контракт с крупной компанией, чтобы стать одним из ее подрядчиков. Вы знаете, что, попав в обойму, даже заключив небольшой и не очевидно выгодный контракт, вы сможете постепенно нарастить объем заказов и хорошо заработаете на этом сотрудничестве в будущем



## Стратегия переговоров Уклонение

**Поражение-поражение** (lose-lose). Самый простой пример применения стратегии - это уклонение от участия в переговорах, когда у вас слабая позиция. Однако возможны ситуации, когда один из переговорщиков сознательно провоцирует взаимный проигрыш в переговорном процессе. В таком случае, инициатор провала переговоров играет в свою игру и ему важно сорвать процесс переговоров, для достижения собственных интересов он участвует в переговорах, но уклоняется от заключения соглашения.

Стратегия Уклонение так же проявляется в ситуациях, которые не планируются заранее, когда за столом переговоров оказываются два переговорщика, настроенные исключительно на свою победу и поражение оппонента (стратегия Соперничество), не готовые идти на уступки, независимо от результата переговоров. «Если не выиграю я, тогда и тебе не видать победы», - думают участники переговоров, по сути, уклоняясь от возможности заключить соглашение. Эмоции оппонентов превращают переговоры в соревнования в упорстве и упрямстве, в котором нет победителей.

## Стратегия переговоров Сотрудничество

**Победа-победа** (win-win). При использовании стратегий, которые описаны выше, переговорщики делят пирог - тот максимум, который обсуждается при проведении переговоров. Стратегия Сотрудничество направлена на взаимный выигрыш в переговорном процессе за счет расширения пирога, основываясь на понимании интересов сторон.

Последний структурный элемент переговоров — это **результаты переговоров** (объективно возможные, субъективно ожидаемые, желаемые).

Прогнозы относительно результатов переговоров позволяют сформировать так называемую «шкалу ожидания» (арену) переговоров, в рамках которой и находится решение ситуации, выгодное экспортеру.

Все названные элементы структуры активно взаимодействуют на отдельных этапах переговоров.

### **Выделяют следующие основные этапы переговоров:**

1. Подготовка
2. Прояснение
3. Выдвижение предложений
4. Торг
5. Принятие решения
6. Закрепление договоренности

Говорят, что переговоры начинаются с того момента, как одна из сторон внесет предложение об обсуждении интересующей стороны проблемы, а вторая его примет. После чего наступает подготовка к переговорам.



Именно на этапе подготовки закладывается успех переговоров.

**70% успеха переговоров – тщательная подготовка к ним.**

## Этап 1. Подготовка к переговорам

Выделяют следующие этапы (блоки) подготовки к переговорам:

Блоки подготовки	Содержание
<b>Информационный</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Информация о компании</li><li>• О собственнике</li><li>• О ситуации на рынке и конкурентах</li><li>• Важна информация о стиле поведения оппонентов на переговорах, а именно о степени их стремления к жесткости или компромиссу, их способности адекватно реагировать на быстро меняющуюся обстановку, а также их способах отстаивать свои интересы</li></ul>
<b>Организационный</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Время</li><li>• Место</li><li>• Состав участников</li><li>• Необходимые материалы</li></ul>
<b>Психологический</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Позитивный настрой</li><li>• Настрой на встречу</li><li>• Умение сразу произвести положительное впечатление</li></ul>
<b>Содержательный</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определение цели</li><li>• Выяснить потребности клиента (минимальные и максимальные)</li><li>• Выяснить интересы клиента (минимальные и максимальные)</li><li>• Продумать предварительные варианты предложения</li><li>• НАОС (наилучшая альтернатива обсуждаемому предложению)</li><li>• План встречи</li></ul>

*Остановимся сначала подробнее на содержательной части подготовительного блока. И начнем с целей переговоров.*

При множественности целей, выделяются группы: **конечные и промежуточные**.

В основе конечных целей всегда находятся промежуточные цели – достижение договоренностей по отдельным пунктам переговоров.

Если конечная цель – подписание и исполнение контракта, то промежуточной целью может быть договоренность по отдельным параметрам контракта и т.д.

На пути к достижению своей цели участники переговорного процесса, как правило, имеют определенный люфт (пространство для маневра по ключевым переговорным позициям). Определение наилучшего и наихудшего варианта результатов



переговоров позволяет переговорщикам в эмоциональном запале не допустить ошибки.

С такой подготовкой участники делегации на переговорах точно знают, что они будут делать и говорить в ситуации противостояния. Тот **вариант**, к которому вы прибегнете, **если переговоры закончатся неудачей**, называют – **НАОС** (*наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению*).

Когда точка сопротивления достигнута или имеет место приближение к ней, участник информирует оппонента о том, что обсуждение подошло слишком близко к тем пределам, которые для себя установил один из партнеров. Это и будет служить сигналом, что в скором времени переговоры могут зайти в тупик.

Важно предварительно нащупать также и переговорные границы контрагента. Кроме того, необходимо выяснить, где проходит граница между позицией и интересами партнера. Это поможет избежать сопротивления там, где по факту его нет. Ведь часто за разными позициями скрываются общие интересы.

**Позиция** – это общее восприятие проблемной ситуации, форма и способ, каким участники переговоров выражают свои интересы (условия соглашения, стартовые предложения, цены).

**Интересы** – это то, что именно защищает, преследует, отстаивает участник переговоров (потребности).

Свой интерес сторона, принимающая участие в переговорах, проявляет через позицию.

Выяснить, где черта между позицией и интересом контрагента предстоит на **Этапе 2. Прояснение интересов и позиций**.

Не стремитесь выкладывать свои предложения партнерам сразу. Нащупайте их реальный интерес и границы возможности торговаться. Делать это стоит, конечно, до переговоров. Однако и в течение переговорного процесса такая «исследовательская» работа продолжится.

## **АРГУМЕНТАЦИЯ, РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ**

После того, как ожидания партнеров прояснены, и мы вступили в фазу переговоров **№3 Выдвижение предложений**. На этом этапе, собственно, и происходит презентация коммерческого предложения компании переговорщика.

Лучшая техника аргументирования основана на четких и логичных рассуждениях, на хорошем знании деталей и обстоятельств и на прогнозирующей способности точно и конкретно предусмотреть основные сценарии развития бесед:

1. Оперировать простыми, точными и убедительными понятиями.
2. Выбирайте способ и темп аргументации, соответствующие особенностям характера собеседника, с учетом того, какую культуру он представляет.



3. Аргументы, предъявленные по очереди, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все сразу. Три-четыре ярких аргумента достигают большего эффекта, чем множество средних аргументов.

Именно на **Этапе №3 «Выдвижение предложений»** кроется сердцевина переговоров. Стороны обмениваются предложениями и определяют, по каким условиям возникли разногласия. Если по части условий стороны имеют одинаковые позиции, то нет разногласий и нет необходимости вступать в торг. Условия просто фиксируются, как согласованные.

Однако очень важно, чтобы оппонент озвучил все предложение и высказал все возражения. Даже самые маленькие.

Для того, чтобы в финале приговоров внезапно не появилось маленькое обстоятельство (*ранее не проговоренное возражение*), способное свести все усилия переговорщиков на нет.

Если позиции партнеров озвучены, возражения отработаны, аргументы приведены, начинается **Этап №4. Торг**. На этом этапе переговоров, происходит разрешение разногласий с помощью обмена уступками. Основной секрет эффективного торга состоит в обмене того, что имеет разную цену и ценность для сторон.

### ***В ходе торга компании:***

1. Готовы делать уступки взамен некоторых других вещей, которые хотят получать;
2. Готовы отойти от установленной ранее позиции;
3. Готовы привязать уступки к различным временным рамкам.

Это значит, что **экспортер должен быть заранее готов** к обмену уступками и предварительно **для себя решить**:

- На какие уступки пойдет компания;
- Что хочет получить взамен;
- Насколько это важно для компании;
- Какие уступки не требуют от компании больших затрат, но могут быть очень важны для партнера;
- Что партнер может предложить в свою очередь, что не требует от него чрезмерных затрат, но полезно для экспортера.

Здесь мы говорим и о границах (рамках) переговорных позиций. Чем лучше мы готовились, тем проще отвечать на все выше обозначенные вопросы.

Этапы переговоров, описанные выше, безусловно, самые эмоциональные, сложные. Ведь на этапах отработки возражений и торга определяется, кто победит, кто проигрывает (а, возможно, что выиграют или проиграют обе стороны).

В эмоциональном поле подстройка под контрагента наиболее сложна. И тем не менее именно сейчас необходимо помнить, как на переговорах отразится принадлежность контрагента к той или иной культуре.

## **ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**



Вы провели торг и определили с оппонентом возможности для заключения соглашения, которые вас в принципе устраивают. Вы близки к завершению переговоров, нужно только сказать да, и сделка будет закрыта. Подошел **Этап №5 Принятие решения**.

**На последнем этапе, в фазе принятия решений, необходимо:**

- Достижение основной или альтернативной цели;
- Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- Обеспечение благоприятной атмосферы;
- Поддержание в случае необходимости дальнейших контактов с партнерами.

К заключительному этапу всем участникам беседы должна быть ясна и понятна каждая его деталь. В заключении нет места лишним словам и расплывчатым формулировкам. Поскольку вы хотите убедить собеседника принять ваши предложения, то окончание беседы должно произвести на него впечатление. В конце должна доминировать единственная, основная мысль, объясняющая все сказанное ранее и изложенная ярко и убедительно.

Переводить беседу в завершающую фазу следует не на спаде, а на подъеме, например, когда мы исчерпывающе ответили на замечание собеседника или, когда его удовлетворенность ответами очевидна.

Задача на **Этапе №6 Закрепить договоренности**, не покидая стол переговоров, технично зафиксировать результаты встречи и устранить возможные двусмысленности.

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно, также основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем, т. е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

**Завершающий этап переговоров: Анализ**

Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.



***Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:***

***1) Анализ сразу по завершении переговоров.***

Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения).

***2) Анализ на высшем уровне руководства организацией.***

Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;
- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получение дополнительной информации о партнере по переговорам.

***3) Индивидуальный анализ деловых переговоров***

Это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

*В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:*

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?
- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?
- насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе?
- как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?
- что определило результат переговоров?
- как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?
- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?